

OPPIMISTA VAI MÄÄRÄMUOTOISTA RAPORTTOINTIA?

Kokemuksia ESR-hankkeista

Tekijä Johanna Latvala

Kehittämishankeraportti
Toukokuu 2010



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ammatillinen opettajakorkeakoulu



Tekijä(t) LATVALA Johanna	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	Päivämäärä 7.5.2010
	Sivumäärä 25	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ()	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi OPPIMISTA VAI MÄÄRÄMUOTOISTA RAPORTOINTIA. Kokemuksia ESR -hankkeista.		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajankoulutus		
Työn ohjaaja(t) LIETONEN,Raija		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishankkeessa selvitettiin miten Euroopan sosiaalirahaston hankkeiden loppuraportointia voidaan kehittää tehokkaammin palvelemaan hankkeiden toteuttajia, rahoittajia ja hankkeisiin osallistujia. Kysymystä tarkasteltiin erilaisten julkaisujen, hankearviointien ja Etelä-Pohjanmaalla toteutettujen ESR -hankkeiden loppuraporttien analyysin avulla.</p> <p>Kehittämishankkeessa luotiin kuva oppimisesta osana hankkeiden toteuttamista. Kehittämishankkeessa koottiin perustieto hanketoiminnan määrämuotoisesta raportoinnista. Kirjallisuuteen tutustumalla hahmotettiin kokemuksellisen oppimisen ja projektioppimisen merkitys hankkeen toteuttamisessa ja hanketoiminnan itsearvioinnin osana. Kehittämishankkeessa käytiin läpi 54 Etelä – Pohjanmaalla toteutetun ESR -hankkeen loppuraportit. Hankkeiden loppuraporteissa ilmoitettuja asioita verrattiin hankkeiden ulkoisen arvioinnin tuottamiin tietoihin. Loppuraporteista puuttuu tieto hankkeiden laadullisesta toteutumisesta ja niistä oppimiskokemuksista joita hankkeiden toteuttamisen aikana saadaan.</p> <p>Kehittämishankkeen aikana selvisi että hankkeiden loppuraportoinnin kehittämiseen tarvitaan reflektoivaa keskustelua hankkeiden toteuttajien ja hankkeita "tilaavien" rahoittajien välillä. Määrämuotoinen kirjallinen raportointi ei anna todellista kuvaa hankkeiden moninaisista vaikutuksista ja tuloksista. Loppukeskustelussa käydään yhdessä läpi hankkeen toteutuminen hankesuunnitelman mukaan ja keskustellaan hankkeen toteuttamista hidastaneista ja viivytäneistä asioista sekä hankkeen toteuttamista edistäneistä asioista.</p> <p>Kehittämistyön tuloksia hyödynnetään Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa. Kehittämishankkeen tuloksista työstetään hankkeiden loppukeskustelun asialista, jota kokeillaan ja muokataan siinä vaiheessa, kun kuluvan ohjelmakauden hankkeita päättyy.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kehittäminen, hankkeet, oppiminen, projektioppiminen		
Muut tiedot		



Author(s) LATVALA, Johanna	Type of publication Development project report	Date 7.5.2010
	Pages 25	Language finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title Learning or reporting in a structured form? Experiences from ESF-projects.		
Degree Programme Vocational Teacher Education		
Tutor(s) LIETONEN, Raija		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>In this development project it was studied, how the final reports of the projects financed by the European Social Fund (ESF) could be improved so that the reports could contribute more efficient the needs of those accomplishing, financing or participating the projects. The question was studied by analysing different publications, project evaluations and the final reports of ESF-projects accomplished in South Ostrobothnia.</p> <p>This development project made a view how learning is realized as a part of the accomplishing of the projects. A basic knowledge how the projects are guided to report in a structured form was gathered. The literature study gave a view what is the relevance of experiential learning and project learning in ESF-projects and as a part of self-evaluation. 54 final reports of ESF-projects accomplished in South Ostrobothnia were read through. The facts written in the final reports were compared to the information gathered during the external evaluation of the projects. The final reports do not include any argumentation either about the qualitative results or learning experiences the project have had.</p> <p>This development project shows that to improve the final reports, a reflecting discussion is needed between those accomplishing the projects and those "buyers" which finance the projects. The structured form of the final report does not give the whole picture of the diversified influences and results of the projects. The final discussion is a place where the co-operators can compare the results to the plan as well as to discuss about the possible restrainers or advances occurred during the project.</p> <p>The results of this development project are utilized in the Centre for Economic Development, Transport and the Environment in South Ostrobothnia to make a list of issues which should be discussed in the final discussions with the projects. The list and the discussions will be experimented as a new method.</p>		
Keywords		
development, project, learning, project learning		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO JA TAVOITTEET	2
2. HANKETOIMINTA OSANA ALUEELLISTA KEHITTÄMISTYÖTÄ.....	5
2.1 Hanketoiminnan nykytilanne.....	5
2.2 Hankkeiden toteutumisen määrämuotoinen raportointi	7
3. MITEN HANKETYÖSSÄ VOI OPPIA ?	9
3.1 Itsearviointi kokemuksellisenä oppimisena.....	9
3.2 Hankkeissa oppiminen	11
3.3. Uskomukset hanketyössä	13
4. HANKKEEN TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ.....	14
4.1 Hankearvioinnissa 2001 esiin nousseet asiat.....	14
4.2 Loppuraporttien kertomaa.....	16
5. MITEN OPPIMINEN SAADAAN NÄKYVÄKSI?	18
LÄHTEET.....	21
LIITTEET	23
Liite 1. Hankkeiden aloituspalaveri.....	23

1. JOHDANTO JA TAVOITTEET

Hanke voidaan lyhyesti määritellä siten, että se on rajatulla rahoituksella, rajatuksi ajaksi, hankesuunnitelmassa etukäteen määriteltuihin tavoitteisiin pyrkivä sarja toimenpiteitä, joista syntyy kokonaisuus. Hankkeen tavoitteet, aikataulu ja budjetti esitetään hankesuunnitelmassa. Hankkeen toteuttamiseen liittyy aina kiinteästi toteuttamisen ja tavoitteiden toteutumisen raportointi. Loppuraportoinnista on erilaisia ohjelmakohtaisia ohjeita ja loppuraporttipohjia. Euroopan unionin rakennerahastotoimintaa organisoii Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö ns. hallintoviranomaisena. Rakennerahastotoiminnassa määrärahaa jakavat työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), opetusministeriö (OPM) ja sosiaali- ja terveysministeriö (STM) sekä niiden alaiset aluehallintoviranomaiset: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä maakuntien liitot. Rakennerahastotoiminnassa hallintoviranomainen on koonnut hankkeiden suunnittelemiseksi, toteuttamiseksi ja hankkeista tiedottamiseen nettisivuston: www.rakennerahastot.fi. Portaaliin on koottu hankkeiden toteuttamiseen liittyvä lainsäädäntö, asetukset ja ohjeet. Hankehakemuksen tekeminen, hankkeen toteutumisen seuraaminen (numeerinen seurantalomake, väliraportit ja loppuraportti) sekä hankkeen toteutuneista kustannuksista vasten rahoituksen hakeminen tapahtuu tietojärjestelmäavusteisesti EURA2007-järjestelmässä. Rakennerahastojen osarahoittamien hankkeiden toteuttajatiedot ja yhteenvedot loppuraporteista ovat julkisesti nähtävillä www.rtiepa.fi – sivustossa. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) osarahoitettaviin ESR - hankkeisiin Etelä-Pohjanmaalla.

Hanketoimintaa on Suomessakin tutkittu paljon. Myös Etelä-Pohjanmaan TE -keskus teki 2000-luvun alussa oman analyysinsä hankkeiden onnistumisesta. Tutkimus tilattiin Tampereen yliopiston alueellisen kehittämisen tutkimusyksiköltä Senteltä. (Mäki & Lakso 2001.) Raportti esitteli monia korjaamista ja kehittämistä kaipaavia asioita. Osa niistä on toteutunut ja osaa on suunniteltu toteutettavaksi.

Hanketoteuttajien tueksi työministeriö (nyk. työ- ja elinkeinoministeriö) julkaisi teoksen: Tiedosta - arvioi - paranna. Itsearviointi ESR -projektien kehittämisen välineenä. (Mäkinen & Uusikylä 2007). Julkaisun tavoitteena on antaa hanketoimijoille työkaluja hankkeiden arviointiin. Yksi onnistuneimmista uudistuksista, joita on otettu käyttöön, on ollut hankkeiden aloituspalaveri. Nykyään kaikki hankkeet aloitetaan sillä. Palaverissa rahoittaja käy läpi käynnistyvän hankkeen toteuttamisen reunaehdot. Tämä on ollut hyvä uudistus. Se on jäntevöittänyt hanketoimintaa. Tällainen tilaisuus jo itsessään on omiaan lisäämään hanketoteuttajan ja rahoittajan välistä luottamusta. Se alentaa myös hanketoteuttajan kynnystä ottaa rahoittajaan yhteyttä hankkeen toteuttamisessa eteen tulevista ongelmatilanteista.

Tässä oppimistehtävässä kokoon teoriapohjaa, jonka perusteella kehitän omaa työtäni. ESR -koordinaattorina tehtäviini kuuluu rakennerahastohankkeiden hankehakemusten päätösvalmistelu sekä hankkeiden toteutumisen seuraaminen ja hankkeiden vaikuttavuuden arviointi sekä hankesuunnitelmaan että alueellisiin kehittämistavoitteisiin verrattuina. On tärkeää, että rakennetaan yhtenäinen arviointikehys, jonka avulla hankkeiden loppuarviointia voitaisiin esistrukturoidun pohjan perusteella tehdä. Hankkeiden toteuttamisvaiheessa toteuttajaorganisaation ja projektipäällikön pitää monessa valintatilanteessa pohtia hankkeen toteuttamisen suuntaa ja sitä, millä tavoitetasolla he haluavat hanketta toteuttaa, ja miten kunnianhimoisesti he haluavat hankkeen tavoitteet saavuttaa. Yksittäisen hankkeen toteuttamisella ja tuloksilla on merkitystä paitsi

hankkeen kohderyhmään, hanketta toteuttavaan organisaatioon ja projektityöntekijöihin, myös laajemmin alueellisesti innovaatiotoimijoiden oppimisprosessissa.

2. HANKETOIMINTA OSANA ALUEELLISTA KEHITTÄMISTYÖTÄ

2.1 Hanketoiminnan nykytilanne

Suomessa on toteutettu laajamittaista ohjelmaperusteista kehittämistyötä 90-luvun puolivälistä alkaen. Julkisen sektorin organisaatiot, kolmannen sektorin yhdistykset ja järjestöt sekä yritykset ovat toteuttaneet Suomessa tuhansittain osittain EU-osarahoitteisia kehittämishankkeita. Näihin projekteihin, jotka ovat liittyneet mm. työllisyyden parantamiseen, yritysten osaamisen strategiseen kehittämiseen, työssä oppimiseen ja tuotekehityksen mallintamiseen, on investoitu EU:n eri ohjelmakausilla (1995 - 1999, 2000 - 2006, ja 2007 - 2013) miljardeja euroja.

Valtakunnantasolla tällä hetkellä toteutetaan Euroopan unionin rakennerahastotoimintaa (Euroopan sosiaalirahasto ja Euroopan aluekehitysrahasto) sekä maatalous- ja kalatalousohjelmia sekä valtakunnallisina ohjelmoina osaamiskeskusohjelmaa (OSKE), aluekeskusohjelmaa sekä koheesio- ja kilpailukykyohjelmaa (KOKO). Ohjelmia toteutetaan hankkeistamalla ohjelmassa esitetyt toimenpiteet. Ohjelmallisen kehittämistoiminnan ja sen yhteydessä toteutettavien hankkeiden tuomaa lisäarvoa on vaikea kartoittaa kehittämistoiminnan moniulotteisuuden takia. Hankkeiden tulisi osaltaan pureutua alueellisissa kehittämisohjelmissa esille nostettuihin, alueen kehityksen kannalta tärkeisiin ongelmiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Samalla hankkeiden tulisi tarjota ns. edunsaajille selkeää lisäarvoa niiden omien tarpeiden ja strategioiden näkökulmasta. Hankkeiden tulisi siis samanaikaisesti palvella sekä alueen kehityksen että toteuttajien/yritysten omia tarpeita. Hankkeiden

toteuttamisessa erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden yhteensovittaminen on noussut keskeiseen asemaan.

Hankkeista on muodostunut tärkeä väline alueiden kehittämistyössä. Hankkeet tarjoavat resursseja ongelmien ratkaisuun ja uusia mahdollisuuksia kehittämistyöhön. Hanketoiminnasta on muodostunut myös yksi tapa uuden osaamisen välittämisessä alueille. Alueelliset kehittämisohjelmat ja niitä toteuttavat kehittämishankkeet toimivat yritysten ja alueellisten kehittämisorganisaatioiden yhteistoiminnan foorumeina. Alueelliset kehittämisohjelmat on rakennettu alueellisia kehittämisorganisaatioita (maakunnan liitto, ELY -keskus ja kunnat), toteuttajaorganisaatioita (oppi- ja tutkimuslaitokset, kunnat, yrityspalveluyritykset yms), yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita yhdistäviksi viitekehyksiksi. Yhteistyö konkretisoituu kullekin hankkeelle ominaisella tavalla sekä hankkeen suunnittelu- että toteutusvaiheessa.

On tärkeää, että alueilla on riittävästi sellaista toimintaa, jossa etsitään uutta tietoa, uusia kompetensseja ja uusia resursseja sen sijaan, että vain hyödynnettäisiin jo olemassa olevia resursseja. 2000 -luvun aluekehittämisessä korostuu itseuudistumisen edellytysten luominen. Uuden aluekehittämisen keskeisinä toimijoina nähdään ilmiöiden ja/tai ongelmaryppäiden ympärille organisoituvat kokoonpanot. Niissä on paljon vuorovaikutusta, joten ne ovat näin aidosti monitoimijaisia. Niiden toimintafilosofia lähtee dialogista. Neuvottelua kehittämisen suunnista käydään jatkuvasti kaikkien kehittäjäosapuolten suuntaan. (Häkli, Karppi & Sotarauta 2009. 153)

"Alueellinen muutos on monimutkaisesti toisiinsa liittyvien kehityskulkujen summa, jonka hallinta on haastavaa" (mts. 153). Kehitys on monesti samanaikaisesti sekä suunniteltua että suunnittelematonta. Aluekehittämisessä etsitäänkin jatkuvasti erilaisten kehityskulujen välistä tasapainoa. Institutionalisoituneet kehittämisen tavat korostavat tavoitteellista ja suunnittelevaa otetta aluekehityksen hallintaan. Tällöin

poliittis-hallinnollinen sääntelyjärjestelmä ohjaa kehittämistä. Oppimista, innovaatioita ja luovuutta alueellisen kilpailukyvyn ytimenä korostava ajattelu painottaa vahvasti yksittäisten ihmisten, yhteisöjen ja pienten ryhmien merkitystä aluekehityksen voimavaroina. Se ei ole poliittis-hallinnollisista järjestelmistä riippumatonta, mutta siinä painottuvat enemmän pyrkimykset edistää paikallista innovaatiokyvykkyyttä epämuodollisten toimintatapojen ja epävirallisten verkostojen toiminnan kautta. (Häkli, Karppi & Sotarauta 2009. 154)

Hankkeistamisessa on kaksi osapuolta: rahoittaja ja toteuttaja. Rahoittaja ikään kuin siirtää hankkeen kehittämisohjelman toteuttamisvastuuta hankkeen toteuttajalle ja samalla tarjoaa hankkeen toteuttajalle ja hankkeen kohderyhmälle resursseja niiden omista tarpeista lähtevään kehittämistoimintaan. Rahoittajat vastaavat hankkeiden rahoituksesta, ohjelmien ja hankkeiden koordinaatiosta ja valvonnasta. Rahoituksen myöntäminen edellyttää hyvin laadittua hankesuunnitelmaa ja mahdollista vaikuttavuutta. Toteuttajaorganisaatiot voivat olla esimerkiksi myös yrityksiä, oppilaitoksia tai yhdistyksiä. Ne hankkeistavat kehittämisideoita ja organisoivat hankkeen toteutuksen kehittämisohjelmien yleisten linjausten mukaisesti. Toteuttajaorganisaatiot voidaan tästä näkökulmasta katsottuina tulkita kehittämispalvelujen tarjoajiksi. Rahoittaja- ja toteuttajaorganisaatioiden välillä on eräänlainen tilaaja-tuottaja –suhde.

2.2 Hankkeiden toteutumisen määrämuotoinen raportointi

Hanketoiminta on määrämuotoista. Sitä säädellään ohjelma-asiakirjoilla, laeilla ja säädöksillä sekä ohjelmien hallintoviranomaisten täsmentävillä ohjeilla (kts. esim. Manner-Suomen ESR –ohjelma-asiakirja 2007 - 2013 ja rakennerahasto-ohjeistus).

Hanketta aloitettaessa pidetään aloituspalaveri, jonka tavoitteena on välittää hankkeen toteuttajalle tietoa lainsäädännöstä, asetuksista, ohjeista ja toimintatavoista niin, että hanketoteuttaja tietää vastuunsa ja velvollisuutensa. (liite 1). Aloituspalaverin toteuttamisesta on olemassa työ- ja elinkeinoministeriön antama ohje. (Hankkeiden aloituspalaveri. 2009.)

Hankkeen toteutumista seurataan määrämuotoisesti puolivuositain seurantalomakkeesta, vuosittain toimitettavasta väliraportista sekä hankkeen loppuraportista. (Ohje rakennerahastojen seurantatietojen raportoinnista. 2009.) Lisäksi rahoittaja seuraa hankkeen toteutumista osallistumalla ohjausryhmän kokouksiin, joita pidetään yleensä 2 - 3 kertaa vuodessa. Hankkeen toteuttamisen aikana ohjausryhmän kokouksissa saa tietoa hankkeen toteutumisesta kaikkien hankeosapuolten näkökulmasta.

Rakennerahastohankkeiden toteutumista hankesuunnitelman mukaisesti seurataan puoli vuosittain täytettävällä seurantalomakkeella. Seurantalomakkeella seurataan hankkeen numeeristen tavoitteiden toteutumista verrattuina hankesuunnitelmaan seuraavien asioiden osalta:

- hankkeessa aloittaneiden henkilöiden lukumäärä
- hankkeeseen mukaan tulleiden yritysten lukumäärä
- hankkeessa toteutettujen koulutuspäivien lukumäärä
- työllistyneiden lukumäärä.

Hanketoteuttaja täyttää vuosittain väliraportin, jolla seurataan lähinnä hankkeen laadullista toteutumista. Hankkeen maksatushakemusten yhteydessä kerätään tietoa hankkeen osarahoitussuhteiden toteutumisesta. Hankkeen toteuttaja kokoaa maksatushakemuksen liitteeksi hankkeen tilannekatsauksen. Hankkeen päätyttyä hankkeen toteuttaja täyttää vakiomuotoisen loppuraportin, jossa kerrotaan hankkeen tulokset, miten hankkeen toimintaa jatketaan hankeajan

päätyttyä ja missä hankkeen asiakirjat säilytetään hankkeen päätyttyä. Hankkeiden toteuttamisen ja toteutumisen todellisuus on olemassa olevien seurantatietojen ulottumattomissa.

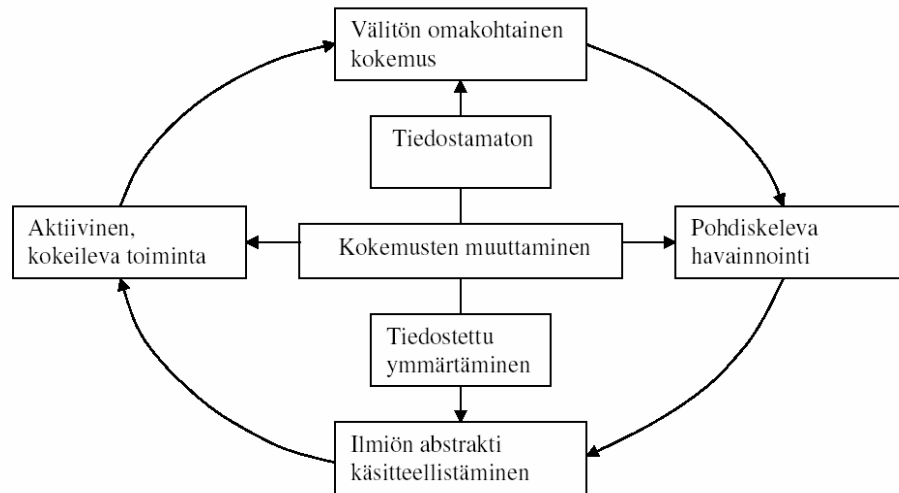
Hankkeen loppuraportti on hankkeen toteuttajan kuvaus siitä, mitä hankkeessa tehtiin ja saatiin aikaan, mitä ongelmia hankkeen toteuttamisessa oli, ja mitä kehittämis ehdotuksia hanketoteuttajalla on. Rahoittaja voi pyytää toteuttajaa korjaamaan ja täydentämään raporttia, mutta rahoittajalla ei ole välinettä siihen, miten hän antaa oma kuvauksensa hankkeen toteuttamisesta. Hankkeen seurantatiedot mukaan lukien loppuraportti käsitellään hankkeen ohjausryhmässä. Ohjausryhmän jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa loppuraportin sisältöön. Ohjausryhmä harvoin kuitenkaan aktiivisesti muuttaa hankkeen toteuttajan tekstejä. Loppuraportti on siis usein vain hankkeen toteuttajan näkemys hankkeesta.

3. MITEN HANKETYÖSSÄ VOI OPPIA ?

3.1 Itsearviointi kokemuksellisenä oppimisena

Kehittämistyö sisältää aina ajatuksen siitä, että osallisten on opittava jotakin uutta, ja että hanke on oppimisen areena. Hyvä kehittämistyön prosessi voidaan kuvata kokemuksellisen oppimisen periaatteiden mukaisesti, jolloin oppiminen nähdään tiedon luomisen yhteistoiminnallisena prosessina. David Kolb (1984) on jakanut oppimisen kahteen ulottuvuuteen: tiedostamattomaan ja tiedostettuun ymmärtämiseen. Näihin liittyy neljä oppimista eri tavoin painottavaa

vaihetta: välitön omakohtainen kokemus, pohdiskeleva havainnointi, ilmiön abstrakti
 käsitteellistäminen ja aktiivinen, kokeileva toiminta (kuvio 1).

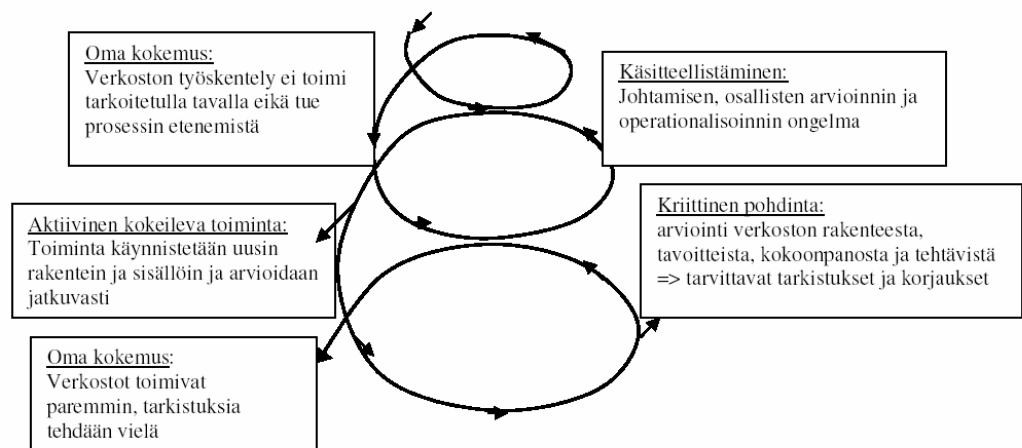


Kuvio 1. Kokemuksellisen oppimisen malli. (Kolb 1984)

Hanketyössä näiden vaiheiden vuorovaikutusta voidaan kuvata spiraalilla (kuvio 2). Kehittämistyö etenee osallistujien omien kokemusten, niiden jakamisen ja johtopäätösten tekemisen kautta kehittämistyön jatkamiseen tai muutosten tekemiseen vahvistettujen linjausten mukaisesti. Itsearviointiprosessi on paitsi oman työn pohdiskelua, myös vuorovaikutusta ympärillä toimivien hanketyöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Itsearviointi on lisäksi tiedon yhteistä punnitsemista ja jatkokäyttöön jalostamista. Arviointispiraali alkaa ongelman tunnistamisesta omien välittömien havaintojen ja kokemusten pohjalta, minkä jälkeen ongelma käsitteellistetään. Seuraavaksi ongelmaan puututaan aktiivisella, kokeilevalla toiminnalla. Tämän jälkeen kokeilevaa toimintaa arvioidaan kriittisesti ja tarvittaessa siihen tehdään muutoksia. Lopuksi reflektoidaan oman kokemuksen muutosta alkuperäiseen tilanteeseen.

nähdén. Prosessi toistetaan koko hankkeen ajan uudelleen ja uudelleen. (Kehittämiprosessi näkyväksi. Näkökulmia ja ohjeita itsearviointiin. 2007, 2)

Kokemuksellisessa oppimisessa toiminnan kriittistä ja pohdiskelevaa havainnointia pidetään uuden oppimisen ja kehittämistyön kannalta useimmiten kaikkein tärkeimpänä, sillä siinä luodaan pohja uusille käsitteille, malleille ja teorioille. Hankkeen kannalta kehittämistyön arvioiva pohdinta antaa mahdollisuuden uusien toimintatapojen omaksumiselle ja siten se mahdollistaa oman toiminnan muutoksen. (mts. 2)



Kuvio 2. Hankearjen oppimisen sovellus kokemuksellisesta oppimisen mallista. (Kehittämiprosessi näkyväksi. Näkökulmia ja ohjeita itsearviointiin 2007, 3)

3.2 Hankkeissa oppiminen

Petri Virtanen on tutkinut hankkeissa oppimista. Hänen mukaansa yksilötasolla oppiminen voi tarkoittaa projektin aikaista ammatillisen

osaamisen kasvua (Virtanen 2009, 203). Yksilötasolla oppimisen motiivit liittyvät ammatilliseen kehittymiseen, tulipa hyöty siitä sitten nykyiselle tai mahdollisesti tulevalle työnantajalle ja työorganisaatiolle. Oppimisen tavoite kytkeytyy erilaisiin taitoihin, joita hankkeessa kulloinkin vaaditaan. Hankkeiden tyypin, laaja-alaisuuden ja toteuttamisen haasteiden mukaan määräytyy myös se, millaisia taitoja hankkeessa kulloinkin voi oppia. Hanke on kiinnostava oppimisympäristö yksilön näkökulmasta, koska siinä on mahdollista vahvistaa osaamista niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin.

Horisontaalinen osaamisen vahvistaminen voi olla esimerkiksi erilaisten substanssitaitojen oppimista: projektissa voi oppia esimerkiksi ICT - teknologian viimeisiä virtauksia, työhyvinvointiin liittyviä sisältöalueita tai vaikkapa viestintään liittyviä erityiskysymyksiä. Vertikaalinen oppiminen voi olla kaksisuuntaista. Projektipäällikkö voi vahvistaa osaamistaan työntekijöiden esimiehenä. Hän voi esimerkiksi kehittää itseään kehityskeskustelujen vetäjänä ja harjaannuttaa itseään antamaan palautetta. Toisaalta myös hankkeissa työskentelevät avustajat voivat oppia ja opiskella johtamistyötä hankkeessa kokeneen projektipäällikön ohjaamana. Yksilöllisiin oppimisen keinoihin voi kuulua itsereflektiota, koulutusta, valmennusta, mentorointia ja työnohjausta. Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut ovat tehokas tapa tuoda yhteiseen keskusteluun työntekijän omia ja esimiehen käsityksiä oppimisen tarpeista, sisällöllisistä tavoitteista ja mahdollisista keinoista.

Virtasen (2009, 205) mukaan oppimisen motiivit liittyvät projektitasolla hankkeen menestyksekkääseen toteuttamiseen. Tavoitteiden toteuttamisen lisäksi oppiminen auttaa siihen, että hanke pystyy jäsentämään omat oppimiskokemuksensa laajempaan käyttöön joko yhteistyöverkostossaan tai sitten pelkästään omassa organisaatiossaan. Hanketasoisen oppimisen keinoja ovat esimerkiksi hankekatselmukset, ulkoiset arvioinnit ja erilaiset laadunarvioinnit. Organisaation tasolla oppiminen liittyy organisaation vahvuuksien ja parantamisalueiden

tunnistamiseen ja siihen, että johto oivaltaa, miten parantamisaalueista johdetaan kehittämisideoita ja –toimenpiteitä. Oppimisen motiivina on ensisijaisesti organisaation menestymisen turvaaminen.

Hankkeissa onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se,

- miten kertyvää tietoa ja osaamista onnistutaan jakamaan hankkeen aikana
- miten yhteinen, samansuuntaisesti ymmärrettävissä oleva päämäärä onnistutaan kiteyttämään hankkeen kuluessa
- miten hanke on resursoitu
- miten hanke onnistuu verkostoitumaan
- miten hanke luo osallistumismahdollisuuksia siihen osallistuville tahoille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille
- miten tarvittavia korjausliikkeitä onnistutaan tekemään hankkeen kuluessa. (Virtanen 2009, 205)

3.3. Uskomukset hanketyössä

Virtasen (2009, 48) mukaan myytit ovat totuudeksi muotoutuneita uskomuksia, joita pitää yllä tietämättömyys tai kykenemättömyys kyseenalaistamiseen. Pahimmillaan myytit paisuvat ja irtautuvat todellisuudesta niin, ettei niillä ole enää juurikaan tekemistä sen kanssa. Projektimyyteistä keskeisimmät liittyvät hankeidean ainutlaatuisuuteen, hankesuunnittelun rationaalisuuteen, tapaan asettaa hankkeelle tavoitteita ja hankeorganisaation ylivoimaisuuteen suhteessa muihin organisoitumisen tapoihin.

Virtanen (2009, 48 - 49) on kuvannut myytit seuraavasti:

Myytti 1. Jokainen projekti on ainutlaatuinen kokonaisuus ja projektin toiminta on rationaalista. projektien toiminnan sisältöä on vaikea määritellä, koska projektit limittyvät muuhun toimintaan ja muihin projekteihin. Projekteissa tuhlaetaan usein resursseja sillä verukkeella, että kyseessä on projekti ja että resurssien käyttäminen olisi siksi oikeutetumpaa. projektit eivät myöskään välttämättä johda pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Yksittäisen projektin tulokset ovat varsin usein monen muun asian yhteisvaikutusta. (Virtanen 2009, 48)

Myytti 2. Projekteilla pitää olla kiinteät ja tarkkaan määritellyt tavoitteet. Vaikka projektilla olisi selkeästi määritellyt

alkutavoitteet, todellisuudessa tavoitteet muuttuvat usein projektin kuluessa. Tavoitteet eivät automaattisesti ole jaettuja. Ihmiset havaitsevat erilaisia asioita ja tulkitsevat niitä eri tavoin. Usein emme myöskään tiedä mitä haluamme. Sama pätee projekteihin. Sen vuoksi projektin tavoitteet täsmentyvät projektin edetessä. (Virtanen 2009, 48 - 49)

Myytti 3. Menestykselliset projektit ovat hyvin suunniteltuja. Päinvastoin kuin oletetaan, menestyvät projekti on usein suunniteltu sangen epämääräisesti. Tämä asettaa projektipäälliköille huomattavia taitovaatimuksia. Hyvin usein törmätään tilanteeseen, jossa hyvin suunnitellut projektit epäonnistuvat karkeasti. Suunnitelmallisuus ei ole itsestään selvyys. Projekteissa onnistumisen kriteereitä pitää voida täsmentää projektin kuluessa. (Virtanen 2009, 49)

Myytti 4. Projektit ovat ylivertaisia organisaatioita. Todellisuudessa kaikki organisoituminen on kiinni tarkoituksenmukaisuudesta. Kaikki riippuu toiminnasta ja sen tavoitteista. Joskus projektit sopivat toiminnan malliksi, joskus taas eivät. Projektityö ei siis aina ole innovatiivista. Se voi päinvastoin olla joskus hyvinkin kaavamaisista. (Virtanen 2009, 49)

4. HANKKEEN TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ

4.1 Hankearvioinnissa 2001 esiin nousseet asiat

Yksinkertaisimmillaan hankkeen toteutus perustuu vain kohderyhmän ja rahoittajan väliseen vuorovaikutukseen. Ohjelmatyön ja hankkeiden hallinto, erilaisten tarpeiden yhteensovittamisen vaikeus sekä hankkeen vaatima koordinointi ovat johtaneet siihen, että hankkeiden suunnittelu ja toteutus ovat usein niiden toteuttamiseen erikoistuneiden toimijoiden vastuulla.

Mäki & Lakso (2001, 18) hahmottavat hanketyöstä kolme ryhmää, joille hanke näyttäytyy eri todellisuuksissa. Suunnittelun ja toteutuksen

siirtymisestä edunsaajan ja rahoittajan näkökulmasta "kolmannelle taholle" seuraa erilaisia tulkintoja samaan asiaan. Ensimmäinen todellisuus on rahoittaja-toteuttaja –suhde. Hanketoiminnan toteuttajien ensimmäinen todellisuus on hankesuunnitelma ja sen taustalla oleva "hankkeistaminen". Jos hankkeen toteuttamiselle on asetettu vaativat tavoitteet, saattaa käydä niin, että näihin tavoitteisiin ei aidosti pyritä. Toteutuksessa tyydytään heti alusta lähtien alempiin tavoitteisiin. Toinen todellisuus on osallistuja-toteuttaja –suhde, joka realisoituu hankkeen toteutuksessa. Kolmas todellisuus on toteuttajan oma näkemys hankkeesta ja sen raportointi ulospäin.

Kehittäjäorganisaatiot joutuvat hankkeita toteuttaessaan toimimaan samanaikaisesti monissa eri todellisuuksissa. Kehittämishankkeiden hankesuunnitelmat ja niissä asetetut toteuttamistavat ja tavoitteet saattavat olla hyvin erisältöisiä kuin hankkeet toteutuessaan todella ovat. Hankkeita ei aina voi toteuttaa suunnitelman mukaisesti, ja vaikka tämä tiedetään, on hankesuunnitelmassa esitettävä tietyntyyppisiä asioita, jotta hankkeeseen saataisiin rahaa. Näin syntyy hanketoiminnan neljäs todellisuus.

Yleensä hankkeiden toteutustapa muotoutuu heti hankkeen aloittamisen jälkeen tietyntyyppiseksi. Tätä toteutustapaa on hankkeen aikana enää vaikea muuttaa. Yleinen suunta on, että hankesuunnitelmassa esitetty hanke konkretisoituu ja muuttuu toteutuksessa strategiaosia sisältävästä hankesuunnitelmasta enemmän operationaalisen tason hankkeeksi. Hankkeiden tavoitetaso laskee selvästi toteutuksen aikana

Hanketoiminnan neljä todellisuutta täydentävät Virtasen (2009, 48 - 49) esittämiä projektimyyttejä. Hankkeen toteuttamista pitää toteuttajaorganisaation aktiivisesti johtaa ja ohjata, jotta hankkeen toteuttaminen ei jää ainoastaan projektipäällikön vastuulle. Mitä laajempi asiantuntijuus hankkeen toteuttamiseen saadaan sitoutettua,

sitä todennäköisemmin hankkeen toteutuksessa pystytään ohittamaan projektimyyttien ja hanketoiminnan neljän todellisuuden tuottamat sudenkuopat.

4.2 Loppuraporttien kertomaa

Vuosina 2000 - 2006 Etelä-Pohjanmaalla toteutettiin yli 100 ESR - hanketta. Tätä kehittämishanketta varten käytiin läpi 54 hankkeen loppuraportit.

Etelä-Pohjanmaalla hankkeiden toteutus on keskittynyt oppilaitoksiin ja kehittämisorganisaatioihin. Hankkeiden vetäjät ovat osaamiseltaan erilaisia. Heissä on esimerkiksi kokeneita hankekonkareita, opettajia sekä yritysmaailmasta kehittämistyöhön siirtyneitä. Kaikilla ei ole vankkaa hankehallinnon tuntemusta eikä välttämättä aina alueen tai toteuttajaorganisaation toiminnan tuntemusta. Projektityön alueellisina toimijoita ovat yksilöt, heistä muodostuvat verkostot, koulutusorganisaatiot ja projektityön standardeja välittävät konsultointi-, valmennus- ja kehittämis-organisaatiot. Hanketoiminnan rahoittajilla (yleensä julkisen hallinnon organisaatioita) on oma roolinsa projektityön oppien välittymisessä julkiseen hallintoon ja laajemminkin suomalaiseen yhteiskuntaan. Virtasen (2009, 57) mukaan projektityön habitus on samalla sekä persoonallista, yksittäisistä toimijoista ja heidän persoonansa muodostavista tekijöistä koostuvaa että yhteiskunnallista ja kollektiivista. Eteläpohjalainen aineisto tukee tätä väitettä.

Eteläpohjalaisissa ESR -hankkeiden loppuraporteissa hankkeen toteuttamisen kipupisteiksi mainittiin hankkeen osallistujien rekrytointi ja heidän sitouttamisensa järjestettyihin koulutuksiin. Myös hankkeen toteuttamiseen liittyvää hankebyrokratia pidettiin vaikeana. Toisaalta hankkeen rahoittajan toivottiin topakammin osallistuvan hankkeen vetäjän ohjaukseen ja neuvontaan. Hankkeen loppuraportissa

mainittiin, jos hankkeen toteutus viivästyi tai hidastui hankkeen vetäjän vaihduttua. Vain muutamassa loppuraportissa arvioitiin laajemmin hankkeen toteuttajien omaa osaamista ja tehtyjen toimenpiteiden relevanttiutta suhteessa hankkeen tavoitteisiin ja saavutuksiin. Loppuraporteissa todettiin, että hankkeesta tiedottamiseen ja osallistujien sitouttamiseen tarvitaan henkilökohtaista kontaktia.

Etelä-Pohjanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus teetti hankkeiden toteutumisen arvioimiseksi ja uuden ohjelmakauden (2007 - 2013) hankkeistuksen käynnistämisen tueksi teemakohtaisia arviointeja hankkeiden vaikuttavuudesta. Arvioinneissa nousi esille hankevetäjien väsyminen ja toteuttajaorganisaatioiden esimiesten tuen puute hankkeiden vetäjille. Esille nousi myös se, että nyt kokeneet hankevetäjät ovat jo ammentaneet hanketyöhön omaa osaamistaan ja, että he ovat valmiita siirtymään muunlaisiin töihin. Hanketyö määräaikaisena ja vaativana työmuotona kuluttaa tekijänsä osaamista ja voimavaroja.

Hankesuunnitelmassa hakijan pitää esittää suunnitelma siitä, miten hankkeen toteuttamisen arviointi toteutetaan ja, miten hankkeen tulokset siirretään normaaliksi toimintatavaksi. Hankkeiden arviointi voidaan toteuttaa ulkoisena arviointina, jolloin arvioinnin toteuttaminen hankitaan toteuttajatahon ulkopuolelta. Jos hankkeen arviointia tekee hankkeen toteuttaja osana hankkeen toimintaa, sitä kutsutaan itsearviointiksi. Hankkeen arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa hankkeen toteuttamisen tueksi hankkeen käyttämistä toimintatavoista ja niiden tuloksellisuudesta. Arvioinnin tuloksia käytetään ohjaamaan hankkeen toimintaa. Loppuraporteissa hankkeen toteuttajaorganisaatio ja /tai projektipäällikkö hyvin harvoin peilaa hankkeen tuotoksia ja tuloksia sekä toteutuksen aikana saatuja kokemuksia avoimesti ja läpinäkyvästi hankesuunnitelmaan. Jos hankkeen kokemusten välittäminen jää hankeorganisaation sisälle tai hankkeen ohjausryhmän kokouksiin, ei hanketoteuttaja mahdollista

avointa vuoropuhelua hankkeen toteutukseen osallistuvien kesken. Erityisesti hankkeen rahoittaja toivoo aktiivista ja rehellistä dialogia ei vain hankkeen suunnitelman mukaisesta toteuttamisesta, vaan myös kaikesta siitä rinnakkaisesta toiminnasta, joka liittyy hankkeen toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi projektityöntekijöiden henkilökohtaiset oppimiskokemukset ja itsearviointitoimintatavat joilla hanketoiminnan yleiset myytit ja karikot ohitettiin ja ylitettiin.

5. MITEN OPPIMINEN SAADAAN NÄKYVÄKSI?

"Projektien vetäjien osaaminen ja heiltä edellytettävät ominaisuudet; sitkeys, johdonmukaisuus ja omaan asiaan uskomisen" (Virtanen 2009, 27).

Hankkeiden raportoinnin pitää olla kokonaisvaltaista niin, että hanketta tarkastellaan kaikkien osavaiheiden näkökulmasta ja eri toimijoiden näkökulmasta. Raportoinnin tulee olla myös tasapuolista ja systemaattista. Tietoa kerätään eri menetelmillä ja kerätty aineisto raportoidaan. Hankkeen toteutusta koskevassa analyysissä pitää kiinnittää huomiota niin vahvuuksiin kuin parantamisalueisiin eli hyviin ja huonoihin seikkoihin. Toteuttajaorganisaation kehittymisen kannalta olennaista on myös hankkeen toteutuksen aikana kertyneiden erilaisten oppimiskokemusten raportointi.

Hankkeen onnistumista mitataan sillä, miten hyvin se on saavuttanut tavoitteensa, miten se on pysynyt aikataulussa ja miten sen resurssit ovat riittäneet. Aika usein unohdetaan verrata tuloksia siihen, miten tavoitteet on asetettu, miten niitä on hankkeen kuluessa täsmennetty ja millaisin keinoin niitä on tavoiteltu. Oletuksena on, että tavoitteiden saavuttaminen on keskeinen hankkeen onnistumisen mitta. Tavoitteiden saavuttaminen tai saavuttamatta jääminen ei kuitenkaan

saa olla ainut hankkeen tuloksellisuuden mittari. Hankkeen tavoitteet ja aikaansaannokset pitää pystyä arvioimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällöin pitää arvioida mm. hankkeen tuloksellisuutta suhteessa toteuttajaorganisaation tavoitteisiin. Miten hanke edistää organisaationsa strategiaa varsinaisten hanketavoitteiden lisäksi. Myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulma pitää ottaa huomioon. Käsitykset onnistumisen laadusta voivat vaihdella sen mukaan, mitä kukin arvioija pitää tärkeänä. Hankkeiden loppuarvioinnissa pitää avoimesti arvioida myös sitä, miten hankkeessa onnistumista voidaan edistää. Tällöin arviointiin otetaan mukaan projektipäällikön ja muiden hanketyöntekijöiden oppimiskokemukset ja kokemukset hankkeen toimintaa edistäneistä ja hidastaneista toimintatavoista myös hankkeen yhteistoimintaverkoston osalta.

Käytännössä työ on osoittanut, että määrämuotoisesti kerättävien hankkeen suunnitelmanmukaisen toteutumisen seurantatiedoista ei saa kuvaa siitä mitä hankkeessa todella on tapahtunut ja onko hanke saavuttanut sille asetetut tavoitteet sekä miten hankkeen aikana kehitettyä toimintatapaa tai -mallia aiotaan hyödyntää hankkeen päätyttyä. Vakiomuotoisten seurantatietojen keräämisen rinnalle tarvitaan toimintamalli, jonka tavoitteena on koota hankkeen rahoittajan ja toteuttajan itsearviointia hankkeen toteuttamisesta. Hankkeen päättyessä rahoittaja ja toteuttaja voisivat yhdessä arvioida hankkeen toteutumisen. Tällöin loppuarviointi ei olisi vain hanketoteuttajan kuvaus, vaan siihen linkittyisi hankkeen "tilaajankin " näkökulma.

Kirjallinen loppuraportointi ei anna hankkeen toteuttamisesta eikä tuloksista riittävän laajaa kuvaa. Hankkeen loppuarviointipalaverin sisältönä voisi olla hankkeen toteuttajan ja rahoittajan välinen keskustelu hankkeen toteutumisesta hankesuunnitelman mukaan, hankkeen toteuttamista hidastaneista ja viivyttäneistä asioista sekä hankkeen toteuttamista edistäneistä asioista. Keskustelun taustalla on

hankkeen loppuraportti, mutta keskustelu sisältää loppuraporttiin kirjaamattomia asioita.

LÄHTEET

CCI 2007 FI 052 PO 001 EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite Manner-Suomen ESR -ohjelma-asiakirja 2007 - 2013. 2008 . Viitattu 4.4.2010. Helsinki: Edita Prima Oy.
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/asiakirjat/ohjelma_asiakirja_ESR.pdf.

ESR-ohjeistus. 2009. Viitattu 4.4.2010.
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/04_viranomaisille/05_lait_asetukset/index.jsp.

Hankkeiden aloituspalaveri. 2009. viitattu 4.4.2010.
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/ohjeet_toteuttajille_2009/03_aloituspalaveri.pdf.

Häkli, J. , Karppi, I. & Sotarauta, M. 2009. Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Toim. I. Karppi & L-M. Sinervo. Viitattu 3.4.2010. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintoteiteiden tiedekunta, Hallintotieteiden keskus, Tampere. Tampere: Juvenes Print –Tampereen yliopistopaino Oy. 127 - 158.

Kehittämisprosessi näkyväksi. Näkökulmia ja ohjeita itsearviointiin. 2007. Sosiaalitaidon työpapereita. 2 – 3. Viitattu 4.4.2010.
http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/Kehittamisprosessi_nakyvaksi_Nakokulmia_ja_ohjeita_itsearviointiin.pdf.

Kolb, D. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.

Kuoppala, M. 2007. Itsearviointin toteutus projektin eri vaiheissa. Teoksessa Tiedosta-arvioi-paranna. Itsearviointi ESR –projektien kehittämisen välineenä. Toim. A-K. Mäkinen ja P. Uusikylä. 39-56. Viitattu 1.4.2010.
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/02_itsearviointiopas.pdf

Ohje rakennerahastojen seurantatietojen raportoinnista. 2009. Viitattu 4.4.2010.
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/ohjeet_toteuttajille_2009/05_seurantatietojen_raportointi.pdf.

Mäki, M. & Lakso, T. 2001. Hanketoiminnan neljä todellisuutta. ESR-rahoitetut hankkeet rahoittajien, toteuttajien ja osallistujien silmin. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sentejulkaisuja 10/2001. Tampere: Cityoffset Oy.

Tiedosta-arvioi-paranna. Itsearviointi ESR –projektien kehittämisen välineenä. Toim. A-K. Mäkinen ja P. Uusikylä. Viitattu 1.4.2010.

http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/02_itsearviointiopas.pdf

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Tietosanoma Oy.

LIITTEET

Liite 1. Hankkeiden aloituspalaveri

MUISTIO ALOITUSPALAVERISTA

Pvm:

Hanke:

Toteuttaja:

Läsnä:

I HANKKEEN TALOUSHALLINTO

1. Hankkeiden kustannukset ja niiden todentaminen:

- tukikelpoisuussäädökset ja ohjeet
- yleiskustannukset
- palkat
- hankkeen hankinnat
- hankkeen tulot

2. Osarahoitussuhteiden todentaminen

- kunta- ja muu julkinen rahoitus, yksityinen rahoitus

3. Kirjanpito- ja seurantajärjestelmät

- hankekirjanpidon erillisuus
- tilitysmenettely

4. Maksatushakemus

- hakemuksen laatiminen ja aikataulu on mainittu rahoituspäätöksen ehdoissa
- liitteet

II HANKKEEN TOTEUTTAMINEN

5. Hankesuunnitelman muuttaminen toteutuksen aikana

- perusteet ja vaadittavat toimenpiteet (päätös muuttamisesta heti tarpeen ilmettyä)

6. Arviointi ja itsearviointi

- arvioinnin merkitys ja ajoitus hankkeen elinkaareissa

7. Seuranta ja väliraportointi

- toiminnan dokumentointi ja asiakirjahallinto
mm. osallistujilta omakätisesti allekirjoitetut osallistujalistat
- seurantatietojen toimittaminen
- väliraportin laadinta ja sen vaikutus hankkeen jatkotoimiin

8. Henkilöstön palkkaaminen hankkeeseen

- perusteet hankehenkilöstön palkkaamiseksi
- työ/virkasuhteen ehdot

9. Yhteistyö ja verkostuminen

- poikkihallinnollisuus ja -alueellisuus
- hyvien käytäntöjen hyödyntäminen

10. Ohjausryhmä

- ohjausryhmän rooli ja oikeudellinen asema

11. Tiedotus

- EU:n osarahoituksesta tiedottaminen
EU –tähtilippu teksteillä, vipuvoimaa EU:lta, TE-keskus sekä "aallot" jos on tilaa.

III VALVONTA, TARKASTUS, PÄÄTTÄMINEN

12. Hankkeen valvonta ja tarkastus

- perusteet: riskiperusteinen / satunnaisotanta
- sääntöjenvastaisuuksien riskienhallinta osana projektien hallinnointia
- tukikelpoisuustarkastukset

13. Hankkeen päättäminen

- evaluointi ja loppuraportti
- arkistointi

Lopuksi käydään läpi www.rakennerahastot.fi sivujen sisältö. Sieltä paikannetaan erityisesti hallinto- ja todentamisviranomaisten sekä komission ohjeistus.